

TITULO

DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL NIVEL OPERATIVO DEL NEGOCIO DEL CONCRETO, ZONA NORTE, DE LA EMPRESA CEMENTOS ARGOS

Estudiante (es)

ALEJANDRA PAOLA GONZALEZ COLLANTES

ANGELICA MARÍA ROCCO CARRILLO

MARGARITA CECILIA LÓPEZ ANCHILA

Tutor(es)

CARLOS MANUEL ACOSTA VILLA

ENOHEMIT OLIVEROS VEGA

RESUMEN (extenso mínimo de 500 palabras y máximo 1000 palabras)

El diseño de un plan carrera es un aspecto fundamental para garantizar las sucesiones de los cargos críticos, reteniendo así a los trabajadores de gran potencial en un programa que les permita aumentar y desarrollar capacidades y habilidades laborales específicas requeridas para laborar en futuros puestos. En este marco, el presente trabajo de investigación tiene como propósito principal el diseño de un plan carrera para el nivel operativo del negocio del concreto de Cementos Argos, zona norte, que le permita a la organización responder de manera rápida e idónea a la sucesión de cargos críticos cuando se requieran y reducir el reclutamiento externo.

Es así como en primer lugar se llevó a cabo una investigación de las teorías de interés, donde se abarcaron aspectos importantes sobre la gestión por competencias, competencias laborales, cargos críticos y plan carrera, entre otros, que permitieron obtener los conocimientos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación cuantitativa de tipo descriptivo-propositivo.

Dentro de la metodología se hizo una reunión colectiva con los líderes de procesos, director de operaciones y director de Gestión Humana, a los cuales se les hicieron preguntas predeterminadas para identificar los cargos críticos que el negocio presenta. Por su parte,

para conocer el nivel de desarrollo de competencias de los colaboradores del nivel operativo, utilizamos un instrumento conformado por nueve competencias, las cuales contenían cada una cuatro comportamientos. Por cada competencia, el encuestado tenía que elegir el que más lo describiera en su actuar diario dentro de la organización.

Antecedentes:

A continuación, se presenta una serie de antecedentes internacionales, nacionales y locales que permitieron establecer referencias y fundamentos claros para el desarrollo del presente tema de investigación.

Antecedentes Internacionales

Para Muñoz (2015) la planeación de carrera se constituye como un elemento esencial para la búsqueda de caminos que atiendan a las necesidades y metas personales dentro de la organización, a la vez, que permite el desarrollo más efectivo de la empresa. De esta manera, el autor replicó y comparó en su investigación el modelo de desarrollo de carrera Boundaryless Career. Se puede destacar como principal contribución de esta investigación, el contraste de la utilidad del modelo aplicado, con la inclusión posterior de una serie de recomendaciones prácticas para proporcionar a los gerentes de las empresas demostraciones empíricas de mayor o menor efectividad.

El autor mediante el empleo del método cuantitativo de investigación concluyó que el desarrollo de carrera es un elemento clave dentro de las organizaciones, por lo cual una planificación adecuada trae múltiples beneficios tanto para los servidores como para las organizaciones al permitir visualizar un horizonte de carrera y de permanencia, aspecto que otorga a la empresa un valor agregado, una mayor ventaja competitiva y un mayor desarrollo.

Junto con el desarrollo de carrera existen nuevas formas de desarrollo que permiten el aumento en la autoeficacia, satisfacción y de la motivación individual de los trabajadores, además de repercutir en el incremento del capital intelectual de la organización, estableciendo planes de sucesión adecuados.

Campos, Rodríguez y Orietta (2015) llevan a cabo una investigación en una organización del sector de consultoría en ingeniería cuyo objetivo es elaborar un programa de desarrollo de carrera con el fin de incrementar la retención desde el mando medio al gerencial a través de la identificación y el desarrollo de potencialidades en los colaboradores de dichos mandos, y alinear de esta manera las competencias y los objetivos del talento humano con la estrategia organizacional.

La investigación de Carrera (2016) por su parte, tiene como propósito el diseño de un plan de carrera y desarrollo organizacional con el cual se mejore el clima organizacional de Vimeworks Cía. Ltda. La autora describe el plan de carrera y desarrollo profesional como una herramienta de gestión de talento humano y en su tesis incorpora una serie de definiciones acerca de la estructura organizacional, además de las funciones y las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, entre otros aspectos. Dentro de las conclusiones destaca que el diseño del plan de carrera y desarrollo organizacional constituye una herramienta de gestión que repercute en la calidad del clima laboral de Vimeworks Cía. Ltda.

Antecedentes Nacionales

El propósito de la investigación desarrollada por Cárdenas (2018) es proporcionar a la empresa XYZ el diseño de un plan de sucesión para los cargos claves de la organización, que permita garantizar la continuidad de sus objetivos, de sus estrategias y en general, un crecimiento constante. Según la autora, el recurso humano es fundamental dentro de la

organización para afrontar los desafíos a partir de sus conocimientos, habilidades y competencias, por ende, un mayor desarrollo de sus cualidades permite resultados más efectivos y eficaces.

Sin embargo, en el caso particular de la empresa XYZ no cuenta con un plan de sucesión claro por competencias, aspecto que hace difícil su manejo y el cumplimiento de las funciones de los cargos asignados temporalmente, debido a que algunos de los colaboradores no contaban con las competencias necesarias para el desempeño de las funciones de los cargos sucedidos.

De esta manera, en la investigación se tomó el modelo SPENCER & SPENCER para diseñar un modelo de sucesión basado en competencias que no solo permitiera a la empresa XYZ ser más proactiva, sino también aumentar la motivación del personal referente a su crecimiento y proyección profesional. Esta investigación, toma como muestra la totalidad de los empleados, 450, dando especial enfoque a los once (11) cargos críticos de nivel operativo, siendo estos los directivos de cada uno de los departamentos fundamentales para el proceso de los productos. De los perfiles de estos cargos se extrajeron las características específicas, funciones y demás para tomarlas como insumos bases y poder desarrollar el plan de sucesión, logrando formar a futuros sucesores en las competencias necesarias.

Antecedentes Locales

En la actualidad son escasas las investigaciones recientes en materia de gestión de competencias en el Departamento del Atlántico, sin embargo, se puede destacar el estudio de Vera y Blanco (2018), las cuales señalan que la gestión del talento humano les permite a las

organizaciones mejorar el desempeño de sus trabajadores, además de desarrollar estrategias, elementos y herramientas para una efectiva competitividad.

De esta manera, en su artículo las autoras buscan identificar las necesidades que tienen en cuanto a la gestión del talento humano, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector servicios vinculadas a la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) en Barranquilla para diseñar un modelo de gestión del talento humano (CTH) con el cual se pueda contribuir al mejoramiento de los procesos internos de la organización.

Objetivos:

Objetivo General

- Diseñar el plan de desarrollo de carrera de los cargos críticos de nivel operativo del negocio del concreto de Cementos Argos, para garantizar sucesores de acuerdo con las necesidades establecidas en los planes estratégicos.

Objetivos Específicos

- Identificar los cargos críticos de nivel operativo dentro del negocio del concreto de Cementos Argos, zona norte.
- Determinar los niveles de competencias que poseen los trabajadores del negocio del concreto de Cementos Argos, zona norte, con el fin de identificar los posibles sucesores de los cargos críticos de nivel operativo.
- Establecer las rutas de sucesión de los cargos críticos de nivel operativo del negocio del concreto de Cementos Argos, zona norte, a fin de determinar los candidatos directos del plan de carrera.

- Construir el plan de formación técnico asociado a las competencias específicas de los cargos críticos de nivel operativo del negocio del concreto de Cementos Argos, zona norte, que permita el desarrollo de competencias específicas y la promoción a dichos puestos.

Materiales y Métodos:

Para llevar a cabo el procesamiento de la información que se obtuvo en la investigación se empleó una serie de herramientas tecnológicas que se consideraron idóneas para el fin. De esta forma, los instrumentos aplicados se construyeron y tabularon en Excel, empleando un instrumento de preguntas cerradas con respuestas conductuales para medir el nivel de desarrollo de las competencias: Orientación al cliente, Habilidad comunicacional, Perseverancia, Negociación, Orientación a la acción, Creatividad, Priorización, Aprendizaje tecnológico y Habilidad comunicacional. Además, se realizó una reunión colectiva con los líderes de procesos, director de operaciones y director de Gestión Humana del negocio del concreto a los cuales se les solicitó que, bajo los criterios de escasez, importancia en la operatividad del negocio y costo de replazo, determinaran los cargos críticos. Entendiéndose como escasez la carencia de personas con las habilidades necesarias para ocupar el puesto crítico e importancia en la operatividad del negocio como el impacto del trabajador dentro de la funcionalidad de la empresa y consecución de objetivos.

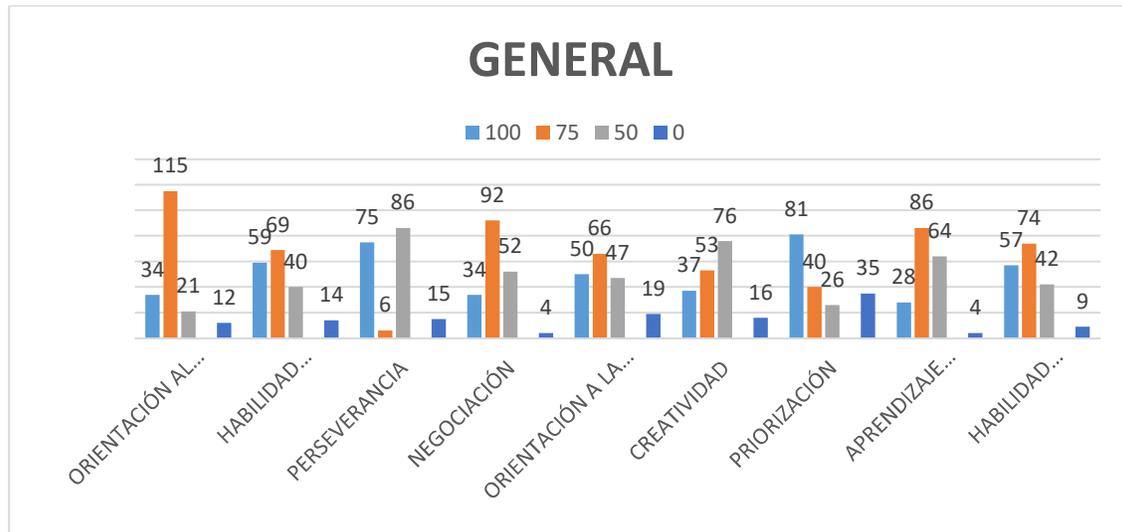
El método de investigación aplicado es el deductivo, el cual aportó medidas numéricas y estadísticas en sus resultados para solucionar problemas, en este caso la carencia de un plan de carrera que permita la sucesión hacia cargos críticos de nivel operativo en el negocio del

concreto de Cementos Argos, zona norte, además de ser una investigación objetiva y medir los fenómenos.

Resultados:

La presente investigación para lograr los objetivos planteados inició con la realización de una reunión colectiva en la que participaron los líderes de procesos, director de operaciones y director de Gestión Humana, a los cuales se les pidió que evaluaran los cargos del nivel operativo según la importancia en la operatividad del negocio, costo de reemplazo y escasez. Con la aplicación de esta técnica de investigación se evidenció que el 100% de los participantes coincidieron en que los cargos críticos del nivel operativo del negocio del concreto de Cementos Argos son los siguientes: operador de cargador, operador de planta de concreto, operario de autobomba, operario de calidad.

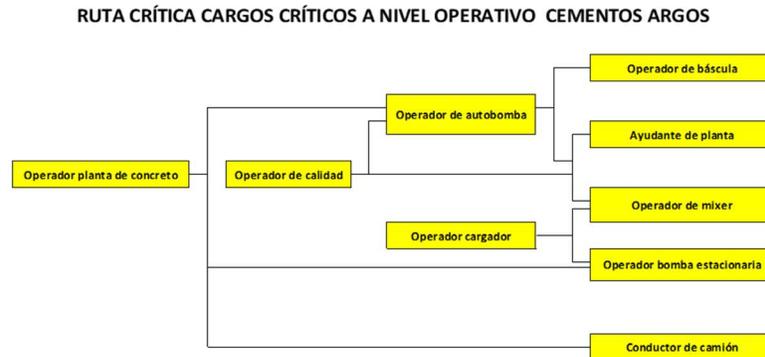
Una vez identificados y establecidos los cargos críticos en el negocio del concreto de la empresa Cementos Argos se procedió a revisar las competencias que se tienen establecidas en los “role charter” de estos cargos y en el modelo de competencias de la organización, con el fin de poder aplicar un cuestionario que nos permitiera identificar el nivel de desarrollo de cada trabajador en dichas competencias, para posteriormente determinar posibles sucesores. El instrumento se aplicó a 182 colaboradores del nivel Contribuidor Individual G11 e Inferiores de acuerdo con el organigrama de la empresa, y se evaluaron las 9 competencias que tienen los cargos.



Una vez analizados los datos de los resultados, iniciamos a definir los posibles sucesores, teniendo en cuenta las 9 competencias específicas del nivel Contribuidor Individual G11 e inferiores del nivel operativo del negocio del concreto de Cementos Argos y su orden de prioridad en cada uno de los cargos críticos, según lo descrito en el apartado de “Herramientas y estrategias o técnicas metodológicas”. Se escogieron aquellos trabajadores que tienen un promedio ponderado igual o superior al 80%, los cuales de acuerdo a la aplicación del instrumento y los comportamientos con los que ellos se identificaron en cada una de las competencias a medir, tienen un mejor nivel de desarrollo y se pueden formar por medio de un plan de carrera para la sucesión de cargos críticos y así lograr la disminución de los costos de reemplazo, disponibilidad inmediata del recurso humano y continuidad operativa en caso de presentarse algún requerimiento por parte de alguno de los centros de trabajo.

Para dar cumplimiento al tercer objetivo y definir la ruta de sucesión se tomaron los resultados de los posibles sucesores, se identificaron los cargos que desempeñan actualmente y se revisó junto con el área de Gestión Humana el nivel de desarrollo requerido, la horizontalidad en el organigrama, además de los salarios y los ingresos variables que se tienen en cada uno de los cargos, aspecto que garantizó la obtención de rutas atrayentes para

los trabajadores dentro de la organización en temas referentes a formación y crecimiento profesional.



Una vez definidos los niveles de competencia, los posibles sucesores y las rutas de sucesión se procedió con el diseño del plan de capacitación y entrenamiento, teniendo en cuentas las nueve (9) competencias específicas del nivel Contribuidor Individual G11 e inferiores del nivel operativo del negocio del concreto de Cementos Argos y las habilidades funcionales y técnicas que se requieren para la ejecución de los cargos críticos, con el fin de que la empresa cuente con la herramienta que le permita potencializar y formar a los posibles sucesores; y en el momento que se requiera tenga el recurso humano disponible para hacer procesos de selección interna y cubrir de forma inmediata las vacantes o encargos con el personal competente.

Conclusiones:

El plan de carrera es considerado como una herramienta que permite a las empresas el desarrollo de los trabajadores como recurso clave para dar respuesta a la competitividad que se tiene en un mercado laboral cada vez más exigente, y el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas. Es por esto que para la empresa Concretos Argos el resultado de esta

investigación representa un aporte valioso para dar solución a la necesidad que hoy tiene de contar con personal competente para cubrir de forma rápida y eficaz aquellos cargos considerados críticos en el nivel operativo. Asimismo, permite reducir costos que por traslados o retrasos en las operaciones se puedan presentar y mantener la imagen corporativa caracterizada por la excelente calidad de sus productos y las inmediatas respuestas a sus clientes.

Dentro del análisis realizado, se evidenciaron las fortalezas y debilidades que tiene la compañía en las nueve (9) competencias del grado 0, establecidos en el modelo de competencias, con este análisis se propone que la empresa incluya dentro de su plan de formación anual, capacitaciones enfocadas a potencializar a su personal en cada una de ellas, haciendo énfasis en aquellas que el personal hoy tiene menos desarrolladas o donde se encuentra un mayor número de trabajadores en grado C y D como son las **competencias de priorización, perseverancia y creatividad.**

También, se pudo establecer las rutas de sucesión y los posibles sucesores de cada uno de los cargos críticos, con lo cual se propone el desarrollo de un plan de formación y entrenamiento con la participación de aliados estratégicos de la organización (ARL, caja de compensación y empresas de formación y/o certificación por competencias) y personal directo para la disminución de costos y mayor viabilidad de ejecución de acuerdo con el presupuesto anual de capacitaciones con el que cuenta la compañía.

Dentro de esta propuesta se evidencia que el costo total para el desarrollo del plan de carrera es de cuarenta y seis millones quinientos cincuenta y cuatro mil trescientos doce pesos (\$46.554.312), pero al tener en cuenta que las capacitaciones en desarrollo de competencias

del ser se realizarán a través de la ARL, lo cual entra dentro del Plan de Reinversión en el Programa de Asesoría Técnica y Entrenamiento, la empresa IMOCOM realiza un 10% de descuento en sus procesos de capacitación y certificación por sus lazos comerciales con la compañía, aspecto que permite disminuir el costo, quedando en treinta y tres millones trescientos cuarenta y seis mil trescientos doce pesos (**\$33.346.312**). Cabe resaltar, que el presupuesto anual que tiene la compañía para la ejecución de la **formación** técnica del personal es de setenta y cinco millones setecientos un mil trescientos treinta y dos pesos (**\$75.701.332**), aspecto que hace viable la ejecución del presente plan de formación, propuesto a 2 años.

Para futuras investigaciones se recomienda a la entidad adaptar la presente metodología a los diferentes niveles organizacionales, con el fin de identificar sucesores, establecer rutas de sucesión en los cargos críticos y diseñar plan de carrera a nivel organizacional, aspectos que permiten una mejor productividad y garantizan el desarrollo ideal de todas las competencias en el personal, lo que a su vez impacta de manera positiva en el aumento de procesos de promoción interna y disminución de tiempos de selección y reclutamiento.

Finalmente, dentro de las limitaciones que encontramos para realizar la presente investigación se destacan la poca información bibliográfica y antecedentes acerca de planes de carrera y sucesión y la dificultad que se encontró en la aplicación de software estadísticos para el análisis de la información, teniendo en cuenta las variables utilizadas y su correlación al momento de ingresarlas a los diferentes softwares, lo que llevo a realizar esta tabulación y análisis por medio de la herramienta ofimáticas Microsoft Excel con la cual se logró dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación.

Palabras clave:

Plan carrera, plan de sucesión, competencias, desarrollo profesional, talento humano, cargos críticos, potencial.

ABSTRACT

The design of a career plan is a fundamental matter to guarantee successions of critical positions, thus retaining high-potential workers in a program that enables them to increase and develop capacities and specific work skills required to labor in future roles. In this framework, the main purpose of this research work is to design a career plan for the operational lever of concrete business of Cements Argos, Zone North, which allows the organization to respond quickly and appropriately to the succession of critical positions when required and reduce external recruitment.

It is how, in first place, an investigation of theories of interest was carried out, where important aspects of management by competencies were covered, labor competencies, critical positions and career plan, among others, which allowed obtaining the necessary knowledge to meet the objectives proposed in the descriptive-purposeful quantitative research.

As a part of methodology, a collective meeting was held with the process leaders, director of operation and director of Human Management, a series of predetermined questions to identify the critical positions the business present. Meanwhile, to know the level of development of competences within the operative level employees, an instrument was used, formed by nine (9) competencies, each containing four (4) behaviors. For each competence, the respondent had to choose the one that most described to himself in his daily acts in the organization.

Background:

The following is a series of international, national and local antecedents that allowed the establishment of clear references and foundations for the development of this research topic.

International Background.

For Muñoz (2015), career planning is an essential element for the search of paths that meet the needs and personal goals within the organization, while allowing the most effective development of the company. In this way, the author replicated and compared in his research the Boundaryless Career development model. The main contribution of this research is the contrast of the usefulness of the model applied, with the subsequent inclusion of a series of practical recommendations to provide company managers with empirical demonstrations of greater or lesser effectiveness.

The author, through the use of the quantitative research method, concluded that career development is a key element within organizations, for which an adequate planning brings multiple benefits for both the employees and the organizations by allowing to visualize a career horizon and permanence, an aspect that gives the company an added value, a greater competitive advantage and a greater development.

Along with career development, there are new forms of development that allow for an increase in self-efficacy, satisfaction and individual motivation of workers, in addition to having an impact on the increase of the organization's intellectual capital, establishing appropriate succession plans.

Campos, Rodríguez and Orietta (2015) carry out a research in an organization of the engineering consulting sector whose objective is to elaborate a career development program in order to increase retention from middle management to management through the identification and development of potentialities in the collaborators of such managers, and thus align the competencies and objectives of the human talent with the organizational strategy.

Carrera's research (2016), on the other hand, aims at designing a career and organizational development plan to improve the organizational climate of Vimeworks Cía. The author describes the career and professional development plan as a human talent management tool and in her thesis she incorporates a series of definitions about the organizational structure, as well as the functions and responsibilities of each of the job positions, among other aspects. Among the conclusions, she highlights that the design of the career and organizational development plan is a management tool that has an impact on the quality of the work environment at Vimeworks Cía. Ltda.

National Background

The purpose of the research developed by Cárdenas (2018) is to provide the company XYZ with the design of a succession plan for the key positions of the organization, which allows guaranteeing the continuity of its objectives, its strategies and in general, a constant growth. According to the author, human resources are fundamental within the organization in order to face the challenges of the future.

According to the author, human resources are fundamental within the organization to face challenges based on their knowledge, skills and competencies; therefore, a greater development of their qualities allows for more effective and efficient results.

However, in the particular case of company XYZ, it does not have a clear succession plan by competencies, an aspect that makes it difficult to manage and fulfill the functions of the positions temporarily assigned, because some of the collaborators did not have the necessary competencies for the performance of the functions of the succeeded positions.

Thus, in this research, the SPENCER & SPENCER model was used to design a succession model based on competencies that would not only allow XYZ to be more proactive, but also to increase the motivation of the personnel regarding their growth and professional projection. This research, takes as a sample the totality of the employees, 450, giving special focus to the eleven (11) critical positions of operative level, being these the managers of each one of the fundamental departments for the process of the products. From the profiles of these positions, the specific characteristics, functions and others were extracted to take them as basic inputs and to develop the succession plan, training future successors in the necessary competencies.

Local Background

At present, recent research on competency management in the Department of Atlántico is scarce, however, the study by Vera and Blanco (2018) can be highlighted, which point out that human talent management allows organizations to improve the performance of their workers, in addition to developing strategies, elements and tools for effective competitiveness.

Thus, in their article the authors seek to identify the needs that Small and Medium Enterprises (SMEs) in the service sector linked to the Colombian Association of Micro, Small and Medium Enterprises (ACOPI) in Barranquilla have in terms of human talent management, in order to design a human talent management (CTH) model with which to contribute to the improvement of the internal processes of the organization.

Objective:

General Objective

Design the career development plan for critical operational level positions in the concrete business of Cementos Argos, in order to guarantee successors in accordance with the needs established in the strategic plans.

Specific Objectives.

- Identify the critical operational level positions within Cementos Argos' concrete business, north zone.
- Determine the levels of competencies possessed by the workers in the concrete business of Cementos Argos, north zone, in order to identify possible successors for critical operational level positions.
- Establish the succession routes for the critical operational level positions of Cementos Argos' concrete business, north zone, in order to determine the direct candidates of the career plan.
- Build the technical training plan associated with the specific competencies of the critical operational level positions of Cementos Argos' concrete business, north zone, that allows the development of specific competencies and promotion to those positions.

Materials and Methods:

To carry out the processing of the information obtained in the research, a series of technological tools were used that were considered suitable for the purpose. Thus, the instruments applied were constructed and tabulated in Excel, using an instrument of closed questions with behavioral answers to measure the level of development of the following competencies: Customer orientation, Communication skills, Perseverance, Negotiation, Action orientation, Creativity, Prioritization, Technological learning and Communication skills. In addition, a collective meeting was held with the process leaders, operations director and human resources director of the concrete business, who were asked to determine the critical positions based on the criteria of scarcity, importance in the operation of the business and replacement cost. Shortage is understood as the lack of people with the necessary skills to occupy the critical position and importance in the operation of the business as the impact of the worker within the functionality of the company and the achievement of objectives.

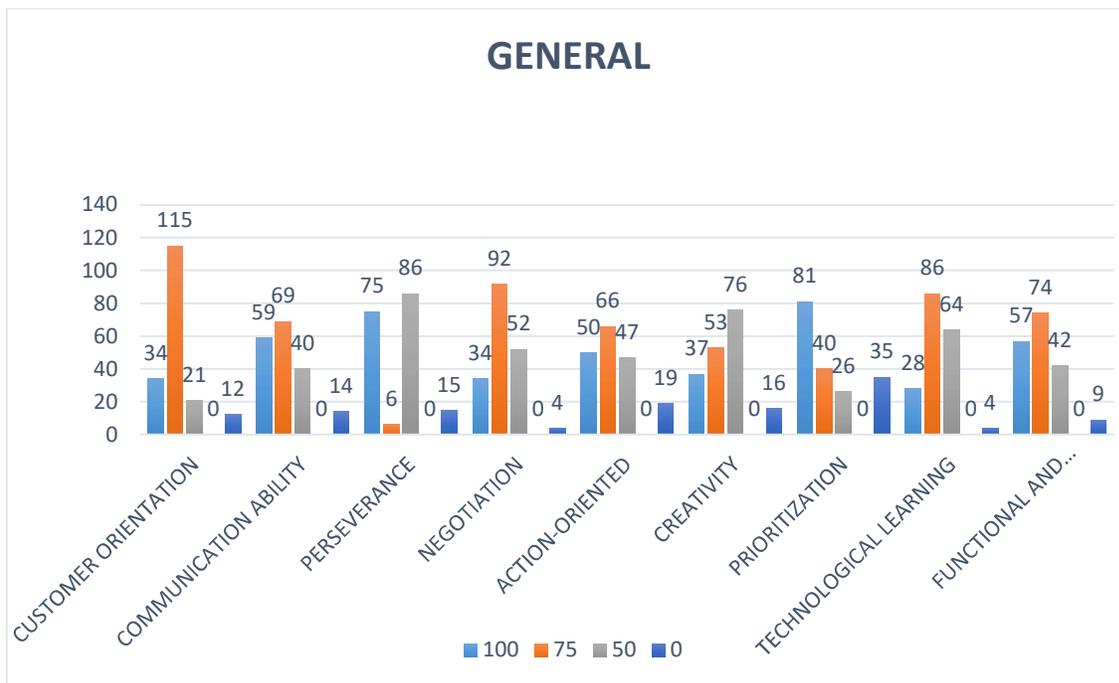
The research method applied is deductive, which provided numerical and statistical measures in its results to solve problems, in this case the lack of a career plan that allows the succession to critical operational level positions in the concrete business of Cementos Argos, in the area of Cementos Argos' concrete business, north zone, besides being an objective research and measuring the phenomena.

Results:

In order to achieve the proposed objectives, this research began with a collective meeting with the participation of process leaders, operations director and human resources director, who were asked to evaluate the operational level positions according to their importance in the operation of the business, replacement cost and scarcity. With the application of this

research technique, it became evident that 100% of the participants agreed that the critical positions at the operational level of Cementos Argos' concrete business are the following: loader operator, concrete plant operator, pump operator, quality operator.

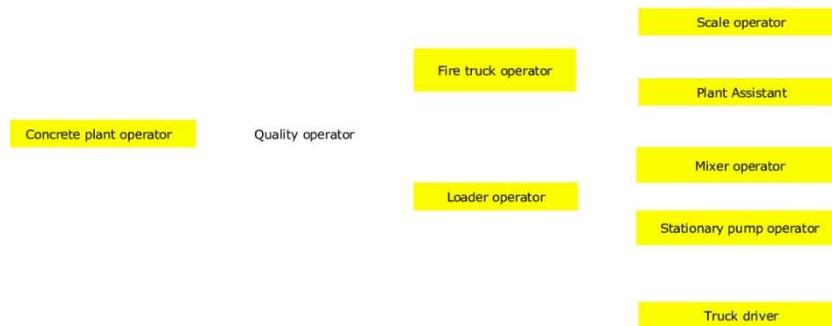
Once the critical positions in the concrete business of Cementos Argos were identified and established, we proceeded to review the competencies established in the "role charter" of these positions and in the competency model of the organization, in order to be able to apply a questionnaire that would allow us to identify the level of development of each worker in these competencies, in order to subsequently determine possible successors. The instrument was applied to 182 employees at the Individual Contributor level G11 and below, according to the company's organizational chart, and the 9 competencies of the positions were evaluated.



Once the data of the results were analyzed, we began to define the possible successors, taking into account the 9 specific competencies of the Individual Contributor level G11 and below

of the operative level of the concrete business of Cementos Argos and their order of priority in each of the critical positions, as described in the section "Tools and strategies or methodological techniques". Those workers with a weighted average equal to or higher than 80% were chosen, which according to the application of the instrument and the behaviors with which they identified themselves in each of the competencies to be measured, have a better level of development and can be trained through a career plan for the succession of critical positions and thus achieve the reduction of replacement costs, immediate availability of human resources and operational continuity in the event of any requirement from any of the work centers.

In order to comply with the third objective and define the succession route, the results of the possible successors were taken, the positions currently held were identified and the level of development required was reviewed together with the Human Resources area, the horizontality in the organization chart, as well as the salaries and variable income of each position, an aspect that guaranteed the obtaining of attractive routes for the workers within the organization in matters related to the following topics: the level of development required, the horizontality in the organization chart, as well as the salaries and variable income of each of the positions. This aspect guaranteed attractive routes for workers within the organization in terms of training and professional growth.



Once the competency levels, possible successors and succession routes were defined, we proceeded with the design of the training plan, taking into account the nine (9) specific competencies of the Individual Contributor level G11 and below of the operational level of the Cementos Argos concrete business and the functional and technical skills required for the execution of the critical positions, so that the company has the tool that allows it to empower and train possible successors; and when required, have the human resources available to carry out internal selection processes and immediately fill vacancies or assignments with competent personnel.

Conclusions:

The career plan is considered as a tool that allows companies to develop workers as a key resource to respond to the competitiveness in an increasingly demanding labor market, and the fulfillment of strategic objectives and goals. That is why for Concretos Argos the result of this research represents a valuable

This is why for Concretos Argos the result of this research represents a valuable contribution to solve the current need of having competent personnel to cover quickly and efficiently those positions considered critical at the operative level. Likewise, it allows to reduce costs that

may arise due to transfers or delays in operations and to maintain the corporate image characterized by the excellent quality of its products and the immediate responses to its customers.

This analysis revealed the company's strengths and weaknesses in the nine (9) grade 0 competencies established in the competency model. With this analysis, it is proposed that the company include in its annual training plan, training focused on empowering its personnel in each of them, emphasizing those competencies that the personnel currently have less developed or where there is a greater number of workers in grade C and D, such as prioritization, perseverance and creativity.

It was also possible to establish the succession routes and possible successors for each of the critical positions, with which the development of a training plan is proposed with the participation of strategic allies of the organization (ARL, compensation fund and training and/or certification companies by competencies) and direct personnel for the reduction of costs and greater feasibility of execution in accordance with the annual training budget of the company.

This proposal shows that the total cost for the development of the career plan is forty-six million five hundred and fifty-four thousand three hundred and twelve pesos (\$46,554,312), but taking into account that the training in the development of competencies will be carried out through the company's training program (\$46,554,312).

The company IMOCOM offers a 10% discount on its training and certification processes due to its commercial ties with the company, which reduces the cost to thirty-three million, three hundred and forty-six thousand, three hundred and twelve pesos (\$33,346,312). It should be noted that the company's annual budget for the execution of technical training of personnel

is seventy-five million seven hundred and one thousand three hundred and thirty-two pesos (\$75,701,332), an aspect that makes the execution of this training plan, proposed for two years, viable.

For future research, it is recommended that the entity adapt this methodology to the different organizational levels, in order to identify successors, establish succession routes in critical positions and design a career plan at the organizational level, aspects that allow better productivity and guarantee the ideal development of all competencies in the personnel, which in turn has a positive impact on the increase of internal promotion processes and the reduction of selection and recruitment times.

Finally, among the limitations that we found to carry out this research, we highlight the little bibliographic information and background information about career and succession plans and the difficulty found in the application of statistical software for the analysis of the information, taking into account the variables used and their correlation at the time of entering them into the different softwares, which led us to perform this tabulation and analysis through the Microsoft Excel office tool with which we were able to fulfill the objectives of this research.

KeyWords:

Career plan, succession plan, competencies, professional development, human talent, critical roles, potential.

REFERENCIAS

Aguilera Rebollo, F. y Reyes Madrid, J. (1996). *Gestión dinámica de los recursos humanos: Gestión por competencias y ocupaciones*, p. 203.

Alles, M. (2000). *Dirección Estrategia de Recursos Humanos. Gestión por competencias*.

Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <https://cutt.ly/TYbvJts>

Alles, M. (2016). *Selección por competencias. Atracción, reclutamiento en las redes sociales, entrevista y medición de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo I*. Recuperado de <https://cutt.ly/aYbbY0p>

Alles, M. (2009). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2009). *Construyendo Talento. 1a ed.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal a un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Assesment Center México. (4 de junio de 2019). *Evaluación de talento con la técnica de Assessment Center* [Video]. YouTube. <https://cutt.ly/1YbWexs>

Avendaño Torres, C. (2015, marzo 2021). *Importancia de la capacitación y el adiestramiento en las empresas. Ensayo*. Recuperado de <https://cutt.ly/aYbO68P>

- Bardales, S. (2019). *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca*. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22249/Bardales%20Torres%20Saira%20Eli%20Yhina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *The Human Resources Scorecard*. Boston: Harvard.
- Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores.
- Brito Carrera, N. (2015). *Plan de sucesión y carrera por competencias para el personal de empresa del sector alimenticio* [Tesis Maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Recuperado de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/17493>
- Campos, F., Rodríguez, Y. y Vela, E. (2015). *Plan de desarrollo de carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería, nivel mando medio a gerencial* [Tesis Maestría online, Universidad del Pacífico]. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1944>
- Caro, F., García, M. y Bezunartea, O. (2014). *La metodología mixta de investigación aplicada a la perspectiva de género en la prensa escrita*. 17 (3), 828-853. DOI: 10.5294/pacla.2014.17.3.11. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v17n3/v17n3a11.pdf>

- Cuesta Calderón, X. (2015). *Proceso Gestión de Talento en la Unidad Financiera del Grupo Industrial Graiman*. [Tesis Maestría online]. Universidad del Azaúy. Ecuador.
- Capuano, A., (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Invenio, vol. 7, núm. 13, pp. 139-150. Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Cárdenas Mariscal, A. (2016). *Plan de sucesión para puestos directivos en una institución de educación jesuita*. [Tesis Maestría, Universidad Iberoamericana Puebla]. México. Recuperado de <https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/2125/Cardenas%20Mariscal%20Armando%20Juan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cárdenas Rivera, L. (2018). *Diseño de un plan de sucesión para cargos claves basado en un modelo de competencias que puede mejorar el desempeño efectivo de los colaboradores en la empresa XYZ*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Occidente]. Cali. Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10596/T08258.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Carrera Romero, M. (2016). *Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda*. [Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Ecuador. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/5537>
- Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Fundación EOI. ISBN 9788493654733
- Castro, M. (2016). *Plan de sucesión en cargos críticos de nivel operativo de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria*. [Tesis

Maestría, Universidad de Chile]. Chile. Recuperado de

<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140819>

Cementos Argos. (s. f.). *Contexto*. Recuperado de <https://argos.co/contexto/>

Cementos Argos. (s. f.). *Historia*. Recuperado de <https://argos.co/historia/>

Chalá Meza, C. (2016). *Diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias en el departamento de mantenimiento y operación de la Subgerencia de Producción para la Unidad de Negocio Termopichincha de la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP*. [Tesis Maestría, Escuela Politécnica Nacional. Ecuador]. Quito.

Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/16831>

Chávez Hernández, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Revista pensamiento y gestión, N° 33. Universidad del Norte. P, 21. ISSN 2145-941X

Crumlish, K. (2016). *Business Imperatives for Successful Talent Development*. Obtenido de Human Resources Today. Recuperado de <http://www.humanresourcestoday.com/talent-development/?open-article-id=5971071&articletitle=3-business-imperatives-for-successful-talentdevelopment&blogdomain=visibilitysoftware.com&blog-title=visibility-software-hr>

Del Rincón, D., Arnal, J. y Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.

De Miguel Diaz, M. (2006). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el marco del EEES*. Oviedo: Universidad de Oviedo. Recuperado de

https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/42/42376/modalidades_ensenanza_competencias_mario_miguel2_documento.pdf

Deobold, B., Van Dalen, D. y Mayer, W. (2006). *La investigación descriptiva*. Recuperado de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>

Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Drucker, P. (2010). *Plan de sucesión*. *Boletín Gobierno Corporativo*. Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>

Escobar Valencia, M. (2005). *Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* *Estudios Gerenciales*, vol.21 (n.96), pp.31-55. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002

Fernández Loza, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. *Cuadernos de Gestión*, 2 (1), 65-92. Recuperado de: <https://addi.ehu.es/handle/10810/7025>

Flores Quispe, L. (2019). *Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 59-77. Recuperado de <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>

Fuchs Ángeles, R. (2010). *Medición del potencial humano en las organizaciones*. *Journal of Business*, Universidad del Pacífico (Lima, Perú), vol. 2(2), 116-129.

Fundación Factor Humano. (2008). *Planes de sucesión*. Recuperado de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf

- Fundación Factor Humano. (2011). *Agilidad en el aprendizaje*. Recuperado de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8556/learning_agility_cast.pdf
- Gallart, M. y Jacinto, C. (1995) *Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. Curso subregional de formación de gerentes de educación técnico-profesional, CINTERFOR, Montevideo, pp. 59-62.
- Great Place To Work. (2020). *Las mejores empresas para trabajar de Latinoamérica en 2020*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/las-mejores-empresas-para-trabajar-de-latinoam%C3%A9rica/2020>
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias. 12ª Edición*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández Sampieri, R. (2000). *Metodología de la Investigación. 6ta Edición*. México: McGraw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Ed: Graham Hill.
- Hooghiemstra, T. (1996). *Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos, p. 29*.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad-INTECAP. (2002). *Gestión de recursos humanos por competencia laboral, p. 39*.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad-INTECAP. (2003). *Gestión por Competencia Laboral*, p. p. 51-53.

Lago, G. y Nadruz, P. (2013). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*.

López Quejido, M. (s. f.). *Proyecto de consultoría de Recursos Humanos. Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24009/TFM000745.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marengo, L. y Guevara, K. (2017). *Competencias laborales en la empresa PriceSmart Colombia Seccional Barranquilla*. [Tesis de Maestría, Universidad Simón Bolívar]. Barranquilla.

Merco. (2020). *Ranking Merco Talento*. Recuperado el 15 de noviembre de 2020 desde <https://www.merco.info/co/ranking-merco-talento>

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. http://www.oei.es/historico/etp/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2003). *Articulación de la educación con el mundo productivo. La formación de competencias laborales*. Bogotá: MEN. Recuperado de: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). *Lineamientos para una formación por competencias*. Recuperado de: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-printer-299637.html>

Mondy, R., y Robert, N. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Muñoz Montenegro, C. (2015). *Informe y estudio de réplica del modelo de desarrollo de carrera Boundaryless Career en empresas chilenas*. [Tesis Maestría online, Universidad del Bío Bio. Concepción]. Chile. Recuperado de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1636/3/Munoz_Montenegro_Carlos_Alberto.pdf

Novelo, M. (s. f.). *Podcast Assessment center*. Assesment Center México [Audio en Podcast]. Recuperado el 11 de noviembre de 2020 desde <https://assessmentcenter.com.mx/podcast/>.

Parra, E. (2005). *Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas*. Revista Virtual Católica del Norte. N.16. ISSN-0124-5821 (En línea). <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/234/446>

Pereda M. y Berrocal, A. (2001). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Psicométricas. (s. f.). *Test Cleaver – comportamiento*. Recuperado el 11 de noviembre de 2020 desde <https://psicometricas.mx/cleaver>

Red de Institutos de Formación Profesional-REDIFP. (2009). *Metodología para la evaluación de competencias laborales*. Recuperado el 11 de noviembre de 2020 desde https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/evaluacion_comp_red.pdf

Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez Puerta, A. (s. f.) *Competencias específicas: tipos, para qué sirven y ejemplos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/competencias-especificas-tipos-para-que-sirven-y-ejemplos/>

Ruiz de Vargas, M., Jaraba, B. y Romero, L., (2005). *Competencias laborales y la formación universitaria*. Psicología desde el Caribe, núm. 16, Universidad del Norte, 64-91. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301603.pdf>

Sandoval, F. y Pernalette, D. (2017). *Marco Ontológico para la Gestión de Perfiles de Cargos basada en Competencias Laborales*. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 5pp. 17-41.

Santos, A (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del conocimiento*. Universidad Libre. Cali Facultad de ciencias económicas, Administrativas y Contables Programa de Administración de Empresas.

Santos, J. (2001). *El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales*. Boletín de Estudios Económicos, 174, 537 - 574.

Sigdman, R. (2010). *Definición de Cargos críticos de nivel operativo*. [Diapositivas Power Point]. IX Reunión sobre Recursos Humanos. Realizada en Salvador de Bahía, Brasil.

Silva, V., y Arguello, M. (2013). *Propuesta de un modelo para la implementación de un Plan de Sucesión para las áreas de Negocio Financiero y Control de Mutualista Pichincha*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/111108/TESIS-PUCE->

Silva%20Padilla%20Ver%C3%B3nica-

Arg%C3%BCello%20Tapia%20Mar%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vera Barbosa, A. y Blanco Ariza, A. (2018). *Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia*. Innovar, vol. 29(74), 2019. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81861610003/html/index.html>

Xunta de Galicia, Servizo Galego de Saúde y Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2017). *Gestión de RRHH por competencias*. España: Código 100.

Zarazúa, J. (2013). *La Selección De Personal Por Competencias. ¿Cómo Aplica en La Empresa Mexicana?* Gestión y Estrategia, 43, 67–79.